



Les moments de l'administrateur interne indépendant

Fabrice Roth

► To cite this version:

Fabrice Roth. Les moments de l'administrateur interne indépendant. Conférence internationale de gouvernance, May 2012, France. halshs-00693122

HAL Id: halshs-00693122

<https://shs.hal.science/halshs-00693122>

Submitted on 1 May 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les moments de l'administrateur interne indépendant

L'indépendance de l'administrateur de société est l'une des notions les plus importantes dans le domaine du gouvernement d'entreprise. Cette importance se situe à la fois sur le plan théorique et sur le plan empirique, dans la relation que l'on peut établir entre le degré d'indépendance des organes de contrôle et la performance de l'entreprise.

Pour cette raison, sa définition « opérationnelle » est un enjeu de premier ordre. Les critères retenus par l'IFA montrent sur ce point que la notion d'indépendance est quasi systématiquement associée à celle d'externalité, dans la mesure où l'administrateur indépendant ne doit pas détenir de position salariée au sein de la société concernée. A ceci s'ajoute une condition de durée, la position salariale¹ précédente ne devant pas pouvoir être observée sur les trois à cinq dernières années.

Or, cette opérationnalisation du concept d'indépendance, un concept si crucial pour le « bon » gouvernement d'une entreprise, conduit à le lier à celui d'externalité, ce dernier n'étant pas moins aussi important lorsqu'on s'interroge sur la nature du contrôle qui s'applique aux équipes dirigeantes. De fait, au-delà de la confusion de sens différents toujours dommageable pour la pensée, il semble nécessaire de s'interroger sur les enjeux d'une telle association, de voir dans quelle mesure une distinction plus fine associant les deux notions est envisageable et d'en tirer les conséquences sur le développement des entreprises. En particulier, une figure de l'administrateur assez paradoxale, à la fois interne et indépendant est étrangement absente des débats. C'est l'objet de la présente communication de la resituer dans les différents profils d'administrateur possibles.

¹ Plus précisément, une fonction dirigeante au sein de la société.

1. Genèse du lien indépendance – externalité

a. L'affirmation du principe d'administrateur non-exécutif

Il n'est pas inutile pour la suite de la discussion de rappeler l'origine américaine du concept d'administrateur indépendant. Les premières recommandations de la *Securities and Exchange Commission* (SEC) en la matière remontent à 1940. En 1978, la réglementation américaine, impose aux sociétés cotées de mettre en place des comités d'audit composés exclusivement d'administrateurs indépendants, et conforte ainsi le rôle essentiel de l'administrateur indépendant en vue d'assurer une bonne gouvernance d'entreprise. Mais le phénomène de l'indépendance des administrateurs commence véritablement à prendre de l'ampleur dans la seconde moitié des années 1990, plusieurs groupes d'intérêts plaidant en faveur d'une indépendance accrue des administrateurs. Ainsi, en 1996, la *National Association of Corporate Directors* (NACD)² recommande que les conseils d'administration soient composés d'une majorité substantielle d'administrateurs indépendants et que les sociétés cotées soient forcées de divulguer leur pratique et de la justifier en cas de manquement. A la même période, en 1997, un rapport du *Business Roundtable*³ recommande qu'une majorité substantielle des administrateurs soit des administrateurs externes, suffisamment indépendants de la direction ; le niveau d'indépendance étant affecté par la stature personnelle et les relations d'affaires de chaque administrateur. Par ailleurs, suite à une étude de 1999 portant sur les causes des fraudes financières, le *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) souligne l'importance de l'indépendance et du niveau d'expertise de l'administrateur pour une surveillance efficace. Enfin, avant l'adoption de la loi

² Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Director Professionalism.

³ Business Roundtable, Statement on Corporate Governance, disponible en ligne : www.businessroundtable.org/pdf/11.pdf. Le Business Roundtable est une association de dirigeants de grandes entreprises américaines.

Sarbanes-Oxley, les règles du *New York Stock Exchange* (NYSE) exigent trois administrateurs indépendants dans chaque conseil d'administration.

Ainsi, en 2001, le concept d'indépendance est déjà bien implanté aux Etats-Unis : 75% des sociétés cotées sur le NYSE possèdent des conseils majoritairement indépendants et 65% des administrateurs des sociétés du S&P sont indépendants.

Par la suite, les réformes législatives et réglementaires américaines (Sarbanes-Oxley, règlement des bourses NYSE et NASDAQ), adoptées suite aux scandales financiers du début des années 2000 (Enron, Worldcom, etc.) contribuent à fixer le concept d'indépendance aux États-Unis. Sarbanes-Oxley étant une mesure législative plutôt axée sur des mesures comptables et de contrôle, elle n'impose pas en soi une obligation aux entreprises de recourir à des administrateurs indépendants, et laisse le soin aux sociétés de bourse de définir des règles en matière de composition des conseils d'administration⁴.

Le concept d'indépendance adopté par le NYSE se fonde sur l'affirmation d'un principe, précisé par des exclusions spécifiques qui servent à réfuter l'indépendance dans certains cas prescrits. Au niveau du principe, les règles du NYSE précisent que le conseil doit, de façon affirmative, déterminer et faire connaître les administrateurs indépendants et justifier ce choix. Les règles ne donnent pas de définition générale de l'indépendance, mais suggèrent que cela inclut les administrateurs qui n'ont pas de « relations importantes » avec l'entreprise⁵. Au niveau des exclusions spécifiques, les règles énumèrent plusieurs types de situations où l'administrateur sera présumé ne pas être indépendant ; pour ce qui concerne l'objet de cette étude, en particulier celle où l'administrateur a été employé par l'entreprise dans les trois dernières années.

⁴ Néanmoins, Sarbanes-Oxley établit tout de même certaines prescriptions en matière d'indépendance en exigeant que le comité de vérification soit composé entièrement d'administrateurs indépendants.

⁵ Les commentaires accompagnant les règles fournissent plusieurs exemples de ce que peuvent constituer des « relations importantes ».

Les autorités du NASDAQ demandent aussi que les conseils d'administration des sociétés de la cote soient composés d'une majorité d'administrateurs indépendants. Un administrateur indépendant est censé ne pas avoir de relation avec la société ou tout type de relation pouvant affecter sa liberté de jugement.

En résumé, une association de fait a été réalisée aux USA entre la qualité d'administrateur indépendant et une position extérieure à l'entreprise.

En Europe, la Grande Bretagne est la première à se doter d'un code de gouvernance avec le rapport Cadbury publié en 1992, qui prône la mise en place de directeurs non-exécutifs. Il est attendu de ces derniers qu'ils portent un jugement indépendant sur des questions de stratégie, de performance, de finances, d'évènements déterminants et de règles de conduite. L'absence de relation avec le *management* signifie que l'administrateur indépendant doit être dégagé de toute relation d'affaires ou autre qui peut interférer avec l'exercice de son jugement. Le rapport du comité Greenbury de 1995 fait suite au rapport Cadbury en insistant davantage sur la question des rémunérations. Finalement, le rapport Hampel ou *combined code*, en 1998, discute de manière intéressante la question de l'efficacité de la gouvernance, en soulevant le problème de l'instrumentalisation des bonnes pratiques. L'importance des administrateurs indépendants est de nouveau affirmée, mais sa définition est laissée à la libre appréciation des conseils, en fonction de ses propres caractéristiques. Higgs (2003) proposera dans cet esprit le principe « se conformer ou expliquer ».

En résumé, même si une plus grande souplesse est laissée au conseil sur l'appréciation de la qualité des administrateurs, le principe d'une position extérieure à l'entreprise de ces derniers est également affirmé.

En France, la notion d'administrateur indépendant est apparue peu de temps après le rapport Cadbury, les premières recommandations officielles datant de 1995 avec la publication du

premier rapport Viénot. Les principes exposés plus haut sont alors globalement importés, mais un débat naît pour savoir dans quelle mesure ils doivent être appliqués. Le point qui nous intéresse ici, celui des administrateurs non exécutifs, est particulièrement discuté. En effet, les différents rapports qui se sont succédé ont tous repris le modèle anglo-saxon de l'administrateur indépendant non exécutif. Dans la mesure où ils n'ont pas tous eu la même influence, seuls les plus importants doivent être abordés. Ils permettent de mettre en évidence cette reprise du modèle.

Le premier rapport Viénot établit une charte de l'administrateur qui formule la déontologie essentielle puisque les devoirs de l'administrateur issus de la jurisprudence n'étaient pas très lisibles. Il propose aussi une définition de l'administrateur indépendant, une personne n'ayant *« aucun lien d'intérêt direct ou indirect avec la société ou les sociétés de son groupe et qui peut ainsi être réputé(e) participer en toute objectivité aux travaux du conseil »*. Ainsi, l'administrateur indépendant ne peut être un salarié, le Président ou le Directeur Général de la société ou d'une société de son groupe. Au cas où il l'aurait été, il doit avoir cessé de l'être depuis au moins trois ans. A la suite à ce rapport, plusieurs grandes entreprises se dotent de codes de bonne conduite.

Plusieurs rapports se succèdent ensuite tels que le rapport Doucet demandé par la Chambre de commerce et d'Industrie de Paris, le livre vert de l'ANSA, le rapport Pebereau pour l'Institut des Entreprises, ou encore le rapport Marini, mais sans apporter d'évolution significative à la notion d'administrateur indépendant.

Le second rapport Viénot, en 1999, modifie la définition précédente pour insister davantage sur l'indépendance de l'administrateur : *« un administrateur est indépendant de la direction de la société lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société ou son groupe qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement »*. La qualification d'administrateur indépendant n'y est pas un jugement de valeur puisque ceux-ci

n'ont pas de qualité différente des autres administrateurs. Le terme renvoie à une situation objective, l'administrateur ne devant pas avoir de conflits d'intérêts potentiels avec la société. Il n'est donc pas seulement un administrateur non-exécutif, c'est-à-dire n'exerçant pas de fonction de direction dans la société ou dans son groupe, mais il est aussi dépourvu de lien d'intérêt particulier avec ceux-ci. L'administrateur indépendant n'est donc pas « seulement » un administrateur non-exécutif, il est un administrateur non-exécutif indépendant. A l'instar de l'évolution observée dans le modèle anglo-saxon, le même glissement s'opère ainsi en France pour insister sur l'indépendance de l'administrateur au-delà de sa situation vis-à-vis de l'entreprise.

Le rapport publié par la suite par Daniel Bouton en 2002, reprend les critères précédemment énoncés. A l'heure actuelle, les principes de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées issus des rapports Vienot et du rapport Bouton, sont à la base du code de gouvernement d'entreprise de l'AFEP-MEDEF.

Au niveau européen, ce principe de l'administrateur indépendant non-exécutif a été affirmé par la commission européenne.

b. Les raisons du couplage indépendance - externalité

On connaît les raisons historiques de cette approche de l'administrateur indépendant. Aux Etats-Unis, les postes d'administrateurs ont été pendant longtemps monopolisés par les managers de l'entreprise, donnant lieu à l'appellation d'administrateur exécutif. Cette surreprésentation de cette catégorie d'administrateurs était possible car la loi américaine ne limite pas, à la différence de la loi française, le nombre de salariés dans les conseils d'administration. Mais cette modalité aboutissait à un contrôle inefficace...selon le point de vue des actionnaires. Le système s'apparentait à un procédé d'autocontrôle puisque les

administrateurs qui étaient censés surveiller le management étaient eux-mêmes des managers de l'entreprise. Ils étaient donc contrôleurs de leurs propres diligences et, de fait, ne se censuraient pas aisément. Ils se préoccupaient plus de leurs intérêts corporatistes et personnels que de la défense de l'intérêt des actionnaires⁶. A une période où les objectifs de création de valeur pour l'actionnaire revenaient sur le devant de la scène (voir la théorie du Free Cash Flow de Jensen, 1986), on comprend que la notion d'indépendance se soit focalisée sur le non-exercice d'une fonction dans l'entreprise.

En France, le problème de surreprésentation éventuelle des directeurs opérationnels salariés dans les conseils d'administration, ne pouvait, et ne peut, se poser dans les mêmes termes. La législation française, qui limite le nombre d'administrateurs salariés, en est la cause. Le nombre d'administrateurs salariés dans les conseils est ainsi limité et ne peut dépasser un tiers des membres. Les critères relatifs à l'indépendance de l'administrateur ne peuvent donc être standards et uniformes et s'apparenter sans changement à ceux des pays anglo-saxons, sauf à n'avoir plus aucun sens.

Plusieurs auteurs critiquent cette normalisation du concept au niveau international. En particulier, l'absence de lien entre l'administrateur et l'entreprise ne peut être une fin en soi, à moins de mal comprendre le but et la finalité de l'indépendance (Rodrigues, 2007). De plus, la précision des critères permettant de tester l'indépendance les rend d'emblée non fiables et sujets à contre-exemples. Un administrateur, qui autrement respecte ou excède les standards prescrits, peut tout de même être non indépendant. Inversement, un administrateur qui ne remplit pas ces critères peut toutefois exercer un jugement indépendant. Dans de tels cas, les défenseurs du concept préfèrent prétendre que celui-ci a été mal défini et qu'il faut resserrer

⁶ Ce d'autant plus que dans les pays anglo-saxons, à la différence de la France, la qualité d'actionnaire n'est pas nécessairement requise.

les règles, plutôt que de reconnaître les difficultés intrinsèques à la transformation d'une qualité négative en caractéristique personnelle⁷.

Pour Rodrigues (2007), la définition d'indépendance doit être affinée pour répondre au conflit le plus préoccupant. Par exemple, si la préoccupation est la rémunération des dirigeants, la question n'est pas simplement de savoir si l'administrateur n'a pas de lien financier avec la compagnie ou de liens de famille avec les dirigeants, mais aussi de savoir s'il a des liens financiers avec les dirigeants qui sont rémunérés.

Dans cet esprit, on peut penser que la notion d'indépendance doit également être croisée avec la position d'interne ou d'externe de l'administrateur, dont les conséquences pour l'entreprise sont autrement importantes.

Après avoir étudié les diverses manifestations du concept d'indépendance dans plusieurs juridictions⁸, Clarke (2006) considère justement qu'il est important d'établir une distinction entre les administrateurs indépendants, les administrateurs externes et les administrateurs désintéressés, puisque chacune de ces manifestations sert un but différent. Mais Clarke choisit quand même de regrouper ces différents types d'administrateurs sous le terme plus large d'administrateurs non-membres de la direction (ANMD) puisque l'absence de lien avec la direction est le dénominateur commun de toutes ces manifestations.

Clarke (2006) soutient ainsi que l'administrateur indépendant est un administrateur qui n'a pas besoin et ne cherche pas à rester dans les bonnes grâces de la direction et qui saura tenir tête à la direction, tant au conseil qu'à l'extérieur du conseil, afin de protéger les intérêts des

⁷ À cet égard, la notion d'indépendance développée dans la jurisprudence du Delaware, où plus de 60% des grandes entreprises américaines ont leur siège juridique, offre un contraste intéressant. En effet, alors que selon Sarbanes-Oxley et les bourses, l'indépendance est un statut (le « outsider status »), l'approche du Delaware est contextuelle. L'indépendance n'est pas une caractéristique personnelle d'un individu qui puisse être évaluée *a priori*, sans contexte, avant la survenance d'un conflit donné (contrairement à d'autres caractéristiques personnelles comme le niveau d'expertise financière, par exemple). Lorsqu'un conflit survient, les cours du Delaware examinent toutes les circonstances d'une transaction, les liens entre les parties participant aux décisions et les conflits d'intérêt susceptibles d'influencer les décisions au détriment des actionnaires.

⁸ Principalement les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne, le Japon et la Chine.

actionnaires. Ceci requiert de l'administrateur qu'il soit systématiquement indépendant de la direction.

Par ailleurs, selon Clarke, il est pertinent de distinguer l'administrateur externe de l'administrateur indépendant car ceux-ci peuvent jouer différents rôles. L'administrateur externe est celui qui n'est pas un employé, peu importe s'il satisfait ou non à des critères d'indépendance. Son rôle consiste à amener au conseil une vision et une perspective plus large ou plus spécialisée aux activités de la compagnie. Ce type d'administrateur, bien que peu présent en Amérique du Nord, est souvent utilisé dans d'autres pays comme le Royaume-Uni et le Japon.

Finalement, Clarke propose aussi de distinguer les administrateurs indépendants des administrateurs désintéressés, tel que ce concept est défini dans le droit corporatif des états américains comme le Delaware. Hormis certaines exceptions (comme le Michigan), ces juridictions ne se préoccupent pas et ne définissent pas l'indépendance en soi, mais, comme nous l'avons vu plus haut, traitent plutôt de situations particulières de conflits d'intérêts. Dans de tels cas, le concept qui prévaut est celui de désintéressement. Contrairement à l'indépendance qui est typiquement évaluée de façon abstraite comme une caractéristique personnelle, le désintéressement s'évalue plutôt dans une situation de conflit d'intérêts donnée. Ce type de transaction sera habituellement accepté si les conflits d'intérêts sont divulgués et si les personnes qui ont un pouvoir de décision et qui sont en conflit d'intérêts se refusent. Ainsi, ce sont des administrateurs « désintéressés » qui approuvent ces transactions. Toutefois, il n'y a pas de présomption à l'effet que ces administrateurs seront toujours les mêmes personnes.

Ainsi, avec cette dernière catégorie, le dogme de l'administrateur indépendant externe est battu en brèche. Toutefois, les auteurs peinent à étudier l'utilité éventuelle d'un administrateur interne indépendant.

Pour notre part, nous décidons de faire le pas, et de croiser les concepts d'indépendance et d'externalité, définis alors respectivement comme l'exercice d'une liberté de jugement sur les actes de l'équipe dirigeante et comme une position extérieure à l'entreprise.

2. Les enjeux

a. croiser le degré d'externalité avec celui de l'indépendance

Quel peut donc être l'intérêt de croiser ces deux critères, et par là de réintroduire l'idée de l'administrateur interne indépendant ? La littérature portant sur la nature du contrôle exercé par les administrateurs est ici éclairant. Les études dans ce domaine montrent en particulier qu'une position externe conduit à adopter un mode de contrôle quantitatif, objectivé et qualifié de financier. A l'inverse, une position interne permet d'exercer un contrôle plus qualitatif, subjectif et qualifié de stratégique.

Par ailleurs, la liberté de jugement d'un administrateur doit s'apprécier vis-à-vis de l'équipe dirigeante. Lorsque l'administrateur n'est pas indépendant de celle-ci, son jugement est donc contraint.

Dans ce cadre, il est possible d'établir une matrice liant la nature de la relation à l'équipe dirigeante et celle de la relation à l'entreprise.

Relation à l'entreprise et relation à l'équipe dirigeante de l'administrateur

		Relation à l'équipe dirigeante	
		Indépendance	Dépendance
Relation à l'entreprise	Interne	Jugement libre (1) Contrôle stratégique atténué	Jugement contraint (2) Contrôle stratégique
	Externe	Jugement libre (4) Contrôle financier	Jugement contraint (3) Contrôle financier amélioré

Cette matrice fait donc apparaître 4 situations possibles pour un administrateur.

Les situations (2) et (4) sont l'objet de l'essentiel des discussions sur les administrateurs indépendants externes. En particulier, la situation (4) est recommandée par la plupart des codes dans la logique que nous avons présentée dans la première partie. L'administrateur dispose d'une liberté de jugement que sa position extérieure à l'entreprise est supposée lui garantir. Toutefois, son jugement ne peut reposer que sur un contrôle externe, de type financier. Cette situation s'oppose à la situation (2) qui montre une relation de dépendance de l'administrateur vis-à-vis de l'équipe dirigeante, qui ne lui permet donc pas d'exercer une liberté de jugement. Cette situation est évidemment proscrite par les codes de bonne gouvernance. Notons cependant que la position interne à l'entreprise de ce type d'administrateur le conduit à un degré de connaissance supérieur de l'entreprise que ne peut posséder un externe. En ce sens, son jugement peut s'appuyer sur un contrôle plus qualitatif et stratégique. Ce point est souligné depuis longtemps, Schatt et Godard (2000) justifiant par exemple la présence des administrateurs affiliés aux dirigeants par un apport de connaissances spécifiques de l'entreprise et de son environnement.

Les situations (1) et (4) sont des situations paradoxales, néanmoins une position extérieure à l'entreprise avec une relation de dépendance vis-à-vis de l'équipe dirigeante est également fréquemment débattue (situation 4). De nouveau, Schatt et Godard (2000) évoquent ces membres affiliés qui sont, soit en relation d'affaires avec l'entreprise (banquiers ou fournisseurs), soit des dirigeants de sociétés « amis », qui siègent dans le conseil et proposent en contrepartie des sièges d'administrateurs dans leur propre société (participations croisées). Cette pratique de réciprocité des mandats d'administrateurs est toujours particulièrement répandue dans les sociétés françaises. Pour les auteurs, la présence de ces membres peut s'expliquer dans le cadre de la théorie de la dépendance envers les ressources, postulant que l'existence de nombreux liens avec l'environnement facilite l'accès à certaines ressources, source de compétitivité. Au-delà des logiques d'intérêts, il est également envisageable de considérer que ce type d'administrateur accepte cette relation de dépendance pour des raisons de proximité « cognitive » avec l'équipe dirigeante. Dans ce cas, il faut considérer la nature de leur relation sous l'angle des valeurs partagées. Il n'en reste pas moins que le jugement de ce type d'administrateur reste contraint. Mais la proximité avec l'équipe dirigeante peut permettre un contrôle de meilleure qualité, autrement dit un contrôle financier amélioré.

La situation (1), celle d'un administrateur indépendant interne, semble la plus improbable. Et pourtant, elle est également discutée depuis longtemps dans le cas des administrateurs salariés non exécutifs. La question qui se pose alors est de savoir quelles sont les possibilités permises (représentation des salariés au sein des conseils) et les garanties apportées par l'environnement institutionnel extérieur, permettant l'exercice d'une liberté de jugement. La communauté académique rechigne toutefois à considérer le cas d'un administrateur exécutif indépendant. De nombreux exemples montrent pourtant que de telles situations peuvent se produire. Ainsi en est-il des entreprises familiales où le successeur doit tenir compte des anciens collaborateurs de son prédécesseur. C'est le cas également lorsque des dirigeants sont

nommés de manière transitoire. Le mode de désignation des dirigeants dans de grandes entreprises publiques (voir le cas Véolia-EDF) montre que des combinaisons « improbables » le sont pourtant. Le modèle français des grands corps suggère ainsi que deux logiques de contrôle parallèles peuvent coexister au sein d'une entreprise. Mais cette possibilité reste-t-elle circonscrite à la situation des grandes entreprises françaises ? Il est permis d'en douter. D'une part, le contexte actuel montre une « reprise en main » par les pouvoirs publics dans de nombreux Etats, qui semble durable. D'autre part, si la forme française de contrôle parallèle repose sur des logiques de corps, d'autres formes existent qui conduisent également à ajouter un contrôle de réseau au contrôle « formel » de l'entreprise. Ce n'est pas l'objet de cet article de discuter ce phénomène, il existe à ce sujet une littérature abondante. Pour notre propos, il est en revanche utile de noter que l'existence de tels administrateurs internes permet un contrôle plus stratégique. Néanmoins, du fait d'une qualité de relation moindre avec l'équipe dirigeante en place, ce contrôle stratégique risque d'être atténué.

Ayant identifié les quatre situations possibles pour un administrateur, tirées de sa relation à l'équipe dirigeante et de sa relation à l'entreprise, il est important de discuter de l'adéquation de chaque profil aux exigences de l'entreprise.

b. Profil d'administrateur et exigences de l'entreprise

Notre objectif est ici d'illustrer la manière dont les différents profils d'administrateurs peuvent répondre aux exigences de l'entreprise. Nous proposons à cette fin de croiser la nature des activités de l'entreprise (sous l'angle des connaissances qui y sont développées et accumulées) avec son cycle de développement (en insistant sur l'impulsion apportée par les dirigeants).

Les activités d'une entreprise peuvent se comprendre selon le degré de connaissance spécifique mobilisée. Lorsque celui-ci est important, une forte asymétrie d'informations, voire cognitive, dans le sens qui lui est donné par Charreaux (2002), peut caractériser la nature des relations entre les internes et les externes. Dans ce cas, le contrôle des dirigeants peut gagner à être exercé par des administrateurs internes, mieux à même d'apprécier la nature des activités de l'entreprise et de décrypter les informations communiquées par les opérationnels.

Dans le cas contraire, lorsque les activités de l'entreprise reposent sur l'exploitation d'actifs génériques, l'asymétrie d'informations entre internes et externes peut être gérée par un système de gouvernance classique et un mode de contrôle externalisé.

La littérature sur le management de la connaissance montre l'existence d'une relation étroite entre l'innovation et la connaissance. Plus précisément, l'innovation repose sur le développement et le management de connaissances au départ très spécifiques. Wirtz (2006) insiste sur l'importance de la dimension cognitive de la gouvernance, en particulier au démarrage des projets. Dans ce cas, le conseil d'administration doit être composé de membres qui ont la capacité de comprendre la démarche des dirigeants, et d'instaurer un climat de confiance propice à l'émergence du projet. Mais les entreprises qui transforment radicalement leurs activités (Thomson – Technicolor en est un cas récent) ces dernières années sont soumises à des impératifs analogues, à la différence importante toutefois que l'équipe dirigeante doit compter avec l'histoire de l'organisation. On peut donc avancer que des entreprises innovantes doivent veiller à ce que le contrôle exercé par le conseil puisse s'appuyer sur des membres internes.

Par ailleurs, l'un des champs récents en matière de gouvernement d'entreprise s'intéresse à l'évolution du système de gouvernance d'une entreprise le long de son cycle de développement (Filatotchev et Wright, 2005). A cette fin, l'approche de Lynall et *al.* (2003)

combine en particulier la théorie d'agence et la théorie de la dépendance envers les ressources pour étudier la composition du conseil d'administration en fonction du cycle de vie de l'entreprise.

Dans ce courant de recherche, l'un des points clés est de s'interroger sur l'importance de la séparation des fonctions de décision et de contrôle à chaque phase du cycle (naissance, croissance, maturité et déclin). C'est le principe d'une unicité de commandement qui est ainsi discuté. Par extension, on peut se demander si l'existence d'une équipe resserrée autour de son dirigeant, et partageant la même vision stratégique, ne semble pas indispensable à des moments bien précis du développement d'une entreprise. C'est ce qui semble ainsi caractériser la phase d'émergence d'une activité et une phase de restructuration, liée généralement à une arrivée à maturité, voire de déclin de l'entreprise.

Les études liant une approche en termes de cycle de vie à la performance de l'entreprise montre les changements dans le cumul des fonctions de direction et de contrôle. Dans les premières phases, la centralisation du pouvoir peut améliorer la performance d'une entreprise qui, habituellement, lutte pour établir sa légitimité sur le marché. Zahra et al (2000) montrent ainsi que la séparation du rôle de Directeur général et de Président est associée positivement avec la phase de croissance. Autrement dit, l'impact du PDG sur l'entreprise diminue lorsque la taille de l'entreprise augmente et que la coordination de ses activités devient plus compliquée (Norburn et Birley, 1988). Dans le même esprit, l'impulsion que doit donner le dirigeant lors de la relance de ses activités ou d'un nouveau positionnement stratégique rend nécessaire une unicité de commandement.

A ces phases, nous serions enclins à penser que la relation à l'équipe dirigeante des administrateurs pourrait gagner à une certaine interdépendance.

Le tableau suivant résume ces discussions sur les deux dimensions étudiées.

	Phases de développement			
Degré d'innovation	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin - restructuration
Faible	Administrateur externe dépendant	Administrateur externe indépendant	Administrateur externe indépendant	Administrateur externe dépendant
Fort	Administrateur interne dépendant	Administrateur interne indépendant	Administrateur interne indépendant	Administrateur interne dépendant

Conclusion

Les principes de bonne gouvernance mis en place progressivement à partir des années 80 ont conduit à effacer la figure de l'administrateur interne indépendant. La notion d'indépendance qui s'est alors appliquée s'est efforcée de privilégier la position de l'actionnaire, le thème de la création de valeur actionnariale devenant dominant. Force est de constater que ce modèle est aujourd'hui largement discuté, ce qui incite à s'intéresser de nouveau à des modalités de contrôle internalisés plus subtiles. Par ailleurs, le développement d'une économie de la connaissance montre également que des logiques de contrôle parallèles, à la fois formelles et informelles, sont nécessaires. Le profil de l'administrateur interne indépendant incite à cet égard à la réflexion.

Références

Allaire, Y., «Les paradoxes de la gouvernance d'entreprise», *Forces*, Novembre 2005.

Allaire, Y., «L'indépendance et la bonne gouvernance», *Les Affaires*, Mars 2007.

Berle, Adolph and Means, Gardiner C., "The Modern Corporation and Private Property", *Macmillan*, 1933.

Clarke, Donald C., "Setting the Record Straight: Three Concepts of the Independent Director" (March 17, 2006), *GWU Legal Studies Research Paper No. 199*. En ligne: <http://www.ssrn.com/abstract=892037>

Rodrigues, Usha, "The Fetishization of Independence" (March 2007). *UGA Legal Studies Research Paper No. 07-007*. En ligne: <http://ssrn.com/abstract=968513>

Romano, Roberta, "The Sarbanes-Oxley Act and the Making of Quack Corporate Governance" (September 25, 2004). *NYU, Law and Econ Research Paper 04-032; Yale Law & Econ Research Paper 297; Yale ICF Working Paper 04-37; ECGI - Finance Working Paper 52/2004*. En ligne : <http://ssrn.com/abstract=596101>

Wirtz, Peter, « Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 9, n° 2, juin 2006, p. 187 – 221*.